

WESENLIKE RISIKO'S EN GELEENTHEDE MET 'n IMPAK OP WAARDE

Risikobestuursprosesse – 'n oorsig van 2024

Hoe beter bestuur en meer volhoubaar die NWU is, hoe groter is ons vermoë om voortdurend verbeterende resultate te behaal. Die diepte en gehalte van risikobestuur is hierin 'n deurslaggewende faktor.

Ons identifiseer en prioritiseer risiko's en geleenthede wat 'n impak kan hê op ons vermoë om die Universiteit se strategie te implementeer, en ons stel toepaslike strategieë en inisiatiewe in werking om die risiko te minimaliseer.

In April 2024 het ons gefokus op ons risiko-aptyt en risikotoleransievlakke met betrekking tot elke doelwit en subdoelwit in die 2024 Jaarlikse Prestasieplan (JPP).

Risiko-aptyt is die hoeveelheid risiko wat ons bereid is om te aanvaar in die strewe na ons strategie en besigheidsdoelwitte. Risikotoleransie is die hoeveelheid risiko wat aanvaarbaar is in die konteks van die bereiking van 'n spesifieke doelwit of doelstelling.

Vir meer oor risiko-aptyt en -toleransie, [klik hier](#).

Ons het ook die risiko's rakende die portefeulje van elke lid van die Universiteitsbestuurskomitee (UBK) hersien. Nog 'n prioriteit was die bywerking van die NWU-beheerbiblioteek, wat al die beheermaatreëls dokumenteer wat ons gebruik om risiko's te bestuur en te verminder. 'n Opgedateerde beheerbiblioteek is van kritieke belang as gevolg van die voortdurende veranderinge in hoër onderwys se regulatoriese vereistes, bedryfstandaarde en organisatoriese strukture.

Jy kan [hier](#) meer oor die NWU se beheeromgewing lees.

Die JPP 2024 bevat 'n paar belangrike verbintenisse oor risikobestuur by die NWU. Dit sluit in die neem van stappe om die volwassenheid van ons risikobestuursbenadering te verbeter en te verseker dat risiko-aptyt en risikotoleransie voorop staan wanneer die Universiteit se nuwe strategie, Om die NWU vorentoe te neem – 2024 en verder, geïmplementeer word.

[Klik hier](#) om meer te lees oor risikobestuur en ons JPP.

Ons risikobestuurmetodologie sluit die volgende fases in:



Hoe ons risiko's identifiseer

Ons gebruik 'n templaar om risiko's te identifiseer, te definieer en te bestuur. Op grond hiervan implementeer ons dan interne beheermaatreëls, stel toekomstige beheermaatreëls in en kom ooreen oor aksieplanne om die risiko's op 'n aanvaarbare vlak te bestuur.

Behalwe dat ons strategiese risiko's identifiseer wat die NWU JPP raak, lê ons ook risiko's op fakulteits- en departementele vlak vas. Op hierdie manier maak ons seker dat risikobestuur deel is van alle bestuursvlakke en -prosesse by die NWU.

Elke Mei en Oktober lê ons risikoverslae by alle Raadskomiteevergaderings voor sodat die komitees moontlike opkomende risiko's kan identifiseer wat bestuur verder kan ondersoek.

In November 2024 het die NWU-Raad die Strategiese Risikoregister en toprisiko's van die NWU goedgekeur. Risiko's word op 'n skaal van een tot 10 gegradeer, en alle risiko's met 'n gradering van 8 en hoër word in die register ingesluit.

Ons gebruik ons geleenthede

Terwyl ons voortdurend ons risiko's identifiseer en bywerk, doen ons dieselfde vir ons geleenthede.

Oor verloop van tyd het ons deurgaans gefokus op strategiese geleenthede wat ons in staat stel om:

- deurlopend die finansiële volhoubaarheid van die Universiteit te beskerm;
- ons strategie, struktuur en bedryfsmodel te implementeer;
- uitnemendheid in onderrig en leer en navorsing en innovasie te bevorder;
- 'n duidelik gedifferensieerde studentwaardeproposisie te ontwikkel;
- uitstekende personeel te ontwikkel en te behou en 'n gelyke personeel- en studenteprofiel te skep;
- die ontplooiing van inligtingstegnologie wat die beste in sy klas is, moontlik maak, ter ondersteuning van die kernbesigheid; en
- 'n effektiewe finansiële model, beleide en struktuur vir voortgesette onderwysaanbiedinge en meer kommersiële geleenthede daar te stel.

Top 10 residuele risiko's en hul invloed op waardeskepping

Die volgende tabelle beskryf die vernaamste risiko's wat ons vermoë om waarde te skep, beïnvloed het, en hoe ons dit ondervang het.

1

Kubersekuriteit

Inherente risikogradering: 25,00

Residuele risikogradering: 20,00

Verwante wesentliche aangeleentheid wat die geleentheid bied:

Ontwikkel en implementeer die Digitale Besigheidstrategie om 'n mededingende voordeel vir die NWU te skep, wat uiteindelik 'n geldstroom ontsluit.

(2024 JPP, Doelwit 6).



Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme

Kubersekuriteit is die grootste risiko wêreldwyd en word nie voldoende aangespreek by die NWU nie. 'n Aanval op die NWU is iets wat waarskynlik sal gebeur. Digitale transformasie sal die kubersekuriteitsrisiko verhoog.

Verligtingsaksies

Die NWU het 'n omvattende kuberinsident- en uitvoeringsbestuurstelsel, kubersekuriteitstrategie en sekuriteitsinligting- en gebeurtenisbestuursplan. Ons gebruik 'n enkele gesentraliseerde platform om abnormaliteite in die NWU se IT-omgewing te identifiseer en dit na die kuberinsidentreaksiespan te eskaleer.

2.1

Bedrog

Inherente risikogradering: 20,00

Residuele risikogradering: 16,00

Verwante wesentliche aangeleentheid wat die geleentheid bied:

Bestuur, lei en bestuur op 'n behendige, samewerkende en geïntegreerde wyse na 'n optimaal gedigitaliseerde universiteitsomgewing.

(2024 JPP, Instaatsteller 1)



Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme

Bedrieglike aktiwiteite kan algemeen voorkom in sommige besigheidsprosesomgewings en kan 'n negatiewe impak op die reputasie van die NWU hê.

Verligtingsaksies

Ons finansiële stelsel, KFS, bespeur en voorkom onreëlmatige transaksies waarby NWU-personeel betrokke is. Ons voer veldtogte teen bedrogbewustheid en bevorder etiese sakegedrag deur die NWU se Beleid en Reëls oor Belangebotsing toe te pas. Daar word van personeel verwag om enige potensiële belangebotsing, sowel as enige geskenke wat aan hulle aangebied word, te verklaar. Ons het ook 'n goedgekeurde beleid oor die Voorkoming van Omkoperij, Korruptsie en Bedrog, en oor Verklikking.

In die hantering van dissiplinêre sake wat akademiese oneerlikheid behels, het die NWU 'n zero-toleransie-benadering. Ons gebruik 'n veilige proses vir die opstel, druk en vervoer van eksamenvraestelle.

2.2

Die implikasies van digitale transformasie vir die NWU se besigheid na COVID-19 en ter ondersteuning van die NWU-strategie 2024 en daarna

Inherente risikogradering: 16,00

Residuele risikogradering: 16,00

Verwante wesentliche aangeleentheid wat die geleentheid bied:

Om 'n mededingende voordeel vir die Universiteit te skep deur die Digitale Besigheidstrategie te bevorder en te implementeer, wat uiteindelik alternatiewe geldstrome ontsluit.

(2024 JPP, Doelwit 6)



Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme

Daar is onsekerhede rondom die impak van die Digitale Besigheidstrategie. Digitale transformasie kan 'n beduidende impak hê op operasionele modelle, strukture, mense, prosesse en rolle.

Verligtingsaksies

Ons fokus in 2024 was op die voorbereiding van die NWU om die voordele van die beweging na die digitale toekoms te benut en die gepaardgaande risiko's te ondervang.

Strategiese digitale inisiatiewe sluit in die Studente-inligtingstelsel (SIS) en Werkgeïntegreerde Diensleer (WGDL) stelselprojekte, sowel as e-assessering en toesighoudingsplatforms/-sagteware en verdere ontwikkeling van die NWU-leerbestuurstelsel.

Om te verseker dat die NWU geskik is vir die doel en sy digitale transformasie bestuur om aan die eise van die 4NR te voldoen, rol ons stabiele, skaalbare, hibriede, hanteerbare en responsiewe infrastruktuur uit. Datasentrumhulpbronne sal net so gereedlik beskikbaar wees soos wolkdienste en gestandaardiseerde gedeelde dienste sal die soepelheid van die besigheid verseker. Ons versterk ook die sekuriteit van ons digitale omgewing en bou die tegnologie-ekosisteem wat studente, vennote, werknemers en die internet van dinge (IvD) integreer.

2.3

Data- en inligtingsbestuur

Inherente risikogradering: 20,00

Residuele risikogradering: 16,00

Verwante wesentliche aangeleentheid wat die geleentheid bied:

Bestuur, lei en bestuur op 'n behendige, samewerkende en geïntegreerde wyse na 'n optimaal gedigitaliseerde universiteitsomgewing.

(2024 JPP, Instaatsteller 1)



Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme

Die gebrek aan 'n voldoende gefokusde benadering tot die implementering van data- en inligtingsbestuur kan die NWU se bedrywighele belemmer en voldoeningsrisiko's skep.

Verligtingsaksies

Die NWU fokus op besigheidskontinuïteitsbeplanning, gebeurlikheidsbeplanning vir missie-kritieke prosesse en die implementering van ons Digitale Besigheidstrategie. Ons het ook 'n veerkragtige voldoeningsbestuursproses, bied verpligte opleiding vir alle personeel oor die Wet op die Beskerming van Persoonlike Inligting (WBPI) aan en hersien die Beleid oor Akademiese Integriteit.

Daarbenewens stel ons 'n inligtingsbestuurskoördineerder aan en het ons Tata Consultancy Services opdrag gegee om 'n institusionele data- en analitiese strategie en bedryfsmodel te ontwikkel. 'n Driejaar-padkaart is voorgestel om die verskeie aanbevelings te implementeer.

2.4

Verlies aan produktiwiteit weens oormatige gebruik van siekteverlof

Inherente risikogradering: 20,00

Residuele risikogradering: 16,00

Verwante wesentliche aangeleentheid wat die geleentheid bied:

Lok, ontwikkel en behou uitstekende personeel deur 'n omgewing te skep wat divers, billik en inklusief is.

(2024 JPP, Doelwit 5)



Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme

Lynbestuurders se versuim om siekteverlof voldoende te bestuur, kan lei tot 'n onvermoë om potensiële risiko-eise en verlies aan produktiwiteit op te spoor.

Verligtingsaksies

Die NWU het dit verpligtend gemaak vir lynbestuurders om onder sekere omstandighede na afwesigheid weens siekteverlof 'n terugkeer-na-werk-proses uit te voer. Maandelikse verslae word met lynbestuurders gedeel sodat hulle siekteverlof kan bestuur. Ons hou ook maandelikse vergaderings met die finansiële dienste- en werknemersvoordelemaatskappy Assegai Strategic Investment (ASI) om te verseker dat potensiële oorsake aangespreek word.

3

Befondsings- en fooiregulering*Inherente risikogradering:* 16,00*Residuele risikogradering:* 13,00**Verwante wesentliche aangeleentheid wat die geleentheid bied:**

Verseker finansiële volhoubaarheid en optimale prestasie met behoorlike inagneming van makro-ekonomiese omstandighede.

(2024 JPP, Instaatsteller 4)

**Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme**

Die regering se befondsingsmodel is nie volhoubaar nie en daar is 'n gebrek aan duidelikheid oor die prosesse wat die DHOO sedert 2016 gebruik om fooie te reguleer. Die sektor is oorafhanklik van staatsubsidies en daar is onsekerheid oor die volhoubaarheid van NSFAS.

Verligtingsaksies

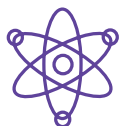
Ons werk voortdurend ons finansiële impakmodel by om alle veranderlikes in te sluit wat 'n impak op ons finansiële prestasie kan hê. Die NWU intensifiseer ook fondsinsamelings- en skenkingsinisiatiewe, om te verseker dat ons reserwes het om een jaar se bedryfsuitgawes te dek, optimale verhoudings met befondersers te bou en die insameling van aanvangskapitaal vir maatskappye met die potensiaal om derdegeldstroominkomste te verdien, te fasiliteer.

4.1

Swak finansiële ondersteuning aan nagraadse studente*Inherente risikogradering:* 15,00*Residuele risikogradering:* 12,00**Verwante wesentliche aangeleentheid wat die geleentheid bied:**

Versterk navorsing en innovasie met 'n strategiese fokus op impakvolle globalisering.

(2024 JPP, Doelwit 2)

**Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme**

Groot getalle nagraadse inskrywings weerspieël die Universiteit se nasionale en globale aansien. 'n Beperking is swak finansiële ondersteuning aan nagraadse studente, wat grootliks van beurse afhanglik is.

Verligtingsaksies

Ons nagraadse befondsingsmodel bied merietebeurse aan kwalifiserende studente wat NSFAS-befonding tydens hul voorgraadse studies ontvang het. Strategiese fondse word beskikbaar gestel aan 'n beperkte aantal potensiele kandidate. 'n Spesiale fonds word gestig om verdere befonding te verskaf.



4.2

Navorsingsgehalte

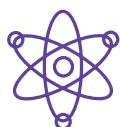
Inherente risikogradering: 15,00

Residuele risikogradering: 12,00

Verwante wesentliche aangeleentheid wat die geleentheid bied:

Versterk navorsing en innovasie met 'n strategiese fokus op impakvolle globalisering.

(2024 APP, Goal 2)



Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme

Swak gehalte navorsingsprodukte kan lei tot 'n afname of onvoldoende hulpbronne vir navorsing en navorsingsleerstoele, wat moontlik die Universiteit se globale aansien kan beïnvloed en ons vermoë om hoëgehalte internasionale navorsingsamewerkings te lok, kan belemmer.

Verligtingsaksies

Ons begrotingsproses fokus op die volhoubaarheid en verbetering van die navorsingsfunksie, en ons gebruik kontrolestate om die besteding van navorsingsfondse te monitor. Ons het prosesse om akademiese wangedrag op te spoor en te bestuur, deurlopende voldoeningsoordits oor die Beleid oor Akademiese Integriteit uit te voer en webinare en bewusmakingsveldtogte oor akademiese integriteit aan te bied.

Die NWU gebruik die SCImago-joernaalranglynsinstrument om onafhanklik navorsingsgehalte te bepaal voordat enige navorsingsartikel uitgestuur word vir publikasie.

5.1

Akademiese integriteit

Inherente risikogradering: 20,00

Residuele risikogradering: 10,00

Verwante wesentliche aangeleentheid wat die geleentheid bied:

Bevorder uitstekende studentgesentreerde leer en onderrig en doen navorsing en innovasie met 'n strategiese fokus.

(2024 JPP, Doelwit 1 en 2)



Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme

Inkonsekvente toepassing van die NWU-beleid oor Akademiese Integriteit kan 'n negatiewe impak op die Universiteit se reputasie hê. Dit kan lei tot strawwe, die intrekking van kwalifikasies en die verlies aan inkomste uit gesubsidieerde publikasies.

Verligtingsaksies

In November 2024 het die Raad die Beleid en Reëls oor Akademiese Integriteit hersien en goedgekeur, wat duidelike reëls bevat vir die interpretasie en bestuur van gevalle van beweerde wangedrag. In die studentomgewing word akademiese integriteitsaangeleenthede gesamentlik deur die kampus se Skryflaboratoriums en die Studenteregskantoor hanteer.

Ons verfyn ons vermoëns om tegniese ondersoeke uit te voer, en het interne toepassings geïmplementeer wat fokus op die styl en register van skryfwerk. Die adjunk-visekanselier: Navorsing en Innovasie bied webinare oor akademiese integriteit in die navorsingsomgewing aan, en fakulteite bied ook bewusmakingsveldtogte vir studente aan.

5.2

Omgewingsbestuur

Inherente risikogradering: 12,00

Residuele risikogradering: 10,00

Verwante wesenslike aangeleentheid wat die geleentheid bied:

Integreer en belyn gemeenskapsbetrokkenheid met onderrig-leer en navorsing om 'n kultuur van aktiewe burgerskap te ontwikkel.

(2024 JPP, Doelwit 3)



Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme

'n Onvoldoende gefokusde benadering tot omgewingsbestuur kan die NWU se bedrywighede belemmer en die NWU blootstel aan voldoeningsrisiko's.

Verligtingsaksies

Omgewingsvolhoubaarheid is in al ons aktiwiteite ingebed en ons het in 2022 begin met die implementering van verligtingsaksies met 'n omgewingsgapingsanalise en aksieplan. Meer onlangs het ons 'n interne en eksterne VGO-projekspan aangestel en 'n veiligheids-, gesondheids- en omgewingstelsel (VGO-stelsel) vir normbepaling, ontwikkeling en implementering ingestel. 'n VGO-stelsel fasiliteer die bestuur van VGO-vereistes en stel fakulteite en departemente in staat om hul VGO-risiko's/impakte te bestuur en te monitor.

5.3

Personeel – Vermeende gebrek aan mededingende salarisse

Inherente risikogradering: 12,00

Residuele risikogradering: 10,00

Verwante wesenslike aangeleentheid wat die geleentheid bied:

Lok, ontwikkel en behou uitstekende personeel deur 'n omgewing te skep wat divers, billik en inklusief is.

(2024 JPP, Doelwit 5)



Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme

'n Vermeende gebrek aan mededingende salarisse in die akademiese en ondersteuningsomgewing kan lei tot 'n uittoeg van talent, en gevolglik moontlike verlies aan akkreditering in sekere gebiede met skaars vaardighede.

Verligtingsaksies

Ons hanteer vergoedingsverskille deur streng toepassing van individuele vergoedingshersieningsriglyne. Duidelike posprofiel vir senior bestuur beskryf rolle en verantwoordelikhede. Ons het ook riglyne vir privaat werk, en implementeer skaars vaardigheidstoelaes vir akademici en IT-personeel. Personeel het 'n gedifferensieerde lewenskosteaanpassing (LKA) ontvang, met werknemers in laer posgrade wat 'n hoër aanpassing ontvang het. Ons het ons opvolgbeplanningsriglyne gefinaliseer, beginnende met missie-kritieke en UBK-posisies, en dan opvolgbeplanning na ander vlakke afgewentel, met die fokus op skaars posisies en skaars kundigheid.

5.4

BKP en RHP

Inherente risikogradering: 12,00

Residuele risikogradering: 10,00

Verwante wesenlike aangeleentheid wat die geleentheid bied:

Om 'n mededingende voordeel vir die Universiteit te skep deur die DBS te bevorder en te implementeer, wat uiteindelik alternatiewe geldstrome ontsluit.

(2024 JPP, Doelwit 6 en Instaatsteller 1)



Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme

'n Gebrek aan gereelde toetsing van die rampherstelplan en besigheids-kontinuïteitsbestuursprosesse kan die NWU se bedrywighede belemmer en lei tot finansiële verliese en reputasieskade.

Verligtingsaksies

Ons doen besigheidskontinuïteitsbeplanning en gebeurlikheidsbeplanning vir sleutelprosesse soos registrasie. Die Raad het die Besigheidskontinuïteitsbeleid goedgekeur en ons het oortollighede in ons besigheidsprosesse verwyder. Die NWU implementeer die UBK-reëls vir Besigheidskontinuïteitsbestuur en -administrasie, wat risiko-integrasie moontlik maak en besigheidskontinuïteitsbestuur deel maak van daaglikse organisasie- en sakebesluitneming. Verder is die Kubersekuriteitstrategie goedgekeur en teikens gestel om die NWU se kubersekuriteitsvermoëns te verbeter.

6

Diversiteit

Inherente risikogradering: 12,00

Residuele risikogradering: 10,00

Verwante wesenlike aangeleentheid wat die geleentheid bied:

Versterk navorsing en innovasie met 'n strategiese fokus op impakvolle globalisering.

(2024 JPP, Doelwit 4 en 5)



Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme

Onvoldoende vlakke van diversiteit in die personeel- en studenteomgewing kan die Universiteit se strategie ondermyn.

Verligtingsaksies

Indiensnemingsgelykheidsteikens is deel van die prestasieooreenkomste van lede van die Senior Bestuurskomitee. Deur ons Indiensnemingsgelykheidsbeleid skep ons gelyke geleenthede vir alle werknemers en verwyder ons hindernisse tot prestasie. Ons het ons benadering tot opvolgbeplanning gefinaliseer en 'n beheermeganisme ingestel om nie-aangewese aanstellings te monitor en goed te keur.

7.1

Tekortkominge in besigheidsprosesse

<i>Inherente risikogradering:</i>	16,00
<i>Residuele risikogradering:</i>	8,00

Verwante wesenlike aangeleentheid wat die geleentheid bied:

Versterk navorsing en innovasie met 'n strategiese fokus op impakvolle globalisering.

(2024 JPP, Oor alle doelwitte en instaatstellers heen)



Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme

Die NWU se akademiese projek kan in die gedrang kom as ondersteuningsfunksies ondoeltreffend is, wat moontlik kan lei tot 'n verlies aan inkomste en potensiële groei, personeelverlies en 'n negatiewe impak op die NWU se reputasie.

Verligtingsaksies

Ons besigheidskontinuïteits- en gebeurlikheidsplanne fokus op belangrike studente-administrasieprosesse soos registrasie.

Elke afdeling in die studente-administrasie-lewensiklusomgewing verstaan die universiteitsbeleide wat relevant is vir hul omgewings en die struktuur en bedryfslyne op die kampusse. Die posbeskrywings van ondersteuningspersoneel is op datum.

Ons verseker dat daar duidelikheid is oor rolle en verantwoordelikhede. 'n Kwaliteitshandleiding is goedgekeur en geïmplementeer, en gereelde geskeduleerde vergaderings word tussen die adjunkregistrator en uitvoerende dekanes gehou. Personeel en studente word aangemoedig om die NWU-waardes uit te leef, en ons gebruik die NWU se Organisatoriese Burgerskapserkenningstoekennings om diegene wat dit doen, te vereer.

7.2

Infrastruktuur

<i>Inherente risikogradering:</i>	15,00
<i>Residuele risikogradering:</i>	8,00

Verwante wesenlike aangeleentheid wat die geleentheid bied:

Verseker finansiële volhoubaarheid en optimale prestasie met behoorlike inagneming van makro-ekonomiese omstandighede.

(2024 JPP, Instaatsteller 4)



Risiko en impak op waardeskepping en kapitaalvorme

Die risiko's sluit in die verlies van geleentheidsinkomste en subsidies, die verlies van studente en personeel en gekompromiteerde onderriggehalte as gevolg van beperkte en onvoldoende infrastruktuurbeplanning, asook beperkings op die beskikbaarheid van fasiliteite en infrastruktuur.

Verligtingsaksies

Die Institusionele Begrotingskomitee maak voorsiening vir infrastruktuurbeplanning in begrotingsbeplanning. Ons het 'n ruimtebestuursprojek vir onderrig- en nie-onderrigruimtes regoor die Universiteit, en gebruik 'n Geïntegreerde Werkbestuurstelsel (GWBS) om fasiliteitsverwante prosesse te bestuur.

Al hierdie planne en prosesse neem die NWU-studente-inskrywingsplan (2020-2025) in ag en verseker dat fasiliteite ooreenstem met studentegetalte.